

文化的相似性是否产生误导?

——澳大利亚厂商在英国的经历

Marilyn Fenwick, Ron Edwards 和 Peter J. Buckley 著 赵亮 译

原载:《国际商业评论》2003 年第 12 期

提 要:正在国际化的公司往往都是通过进入与它们自己国家相似的市场来开始这一进程的,有人用此策略来解释为何澳大利亚企业将它们众多的对外直接投资集中投在英国。《国际商业评论》此前刊登过一篇探讨澳大利亚在英国投资的文章,本文在此基础上进一步地研究了与澳大利亚和英国管理方式之间、未曾料到的差异有关的一些问题。本文研究了这些问题在已知的两国文化差异很小而实际差异更大的情况下对人际关系的影响,而且还考虑了有关国际管理的一些问题。

关键词:精神差异与文化差异、管理方式、人际关系、价值、澳大利亚、英国、对外直接投资

一、引言

在过去 25 年里,澳大利亚公司的国际化策略已经从以商品为主的出口导向拓展为一个具有更多市场进入方式的出口导向,其中包括由对外直接投资(简称 FDI)支持的境外生产(ABS, 2001)。将国际活动拓展成对外直接投资增加了经营环境的复杂性和不确定性,从而也给管理者带来更多的风险。为了最小化风险,公司往往将与本国相似的市场作为投资的切入点。例如 Edwards 和 Buckley 指出,澳大利亚厂商之所以将对外投资集中投在英国主要是因为他们觉得英国与澳大利亚的商业环境相似。

《国际商业评论》此前刊登过一篇分析在英国的澳大利亚子公司的文章(Edwards 和 Buckley, 1998),本文在此基础上进一步地研究了在英国的实际商业运营经验是否与市场进入前的预想一样。在英国的澳大利亚管理者是否发觉英国的环境与他们先前所预想的那样熟悉?澳大利亚与英国管理者在管理方式上是否存在差异?如果是,那么这些差异是否已导致了在英国环境下的管理问题?主要的研究结果是,商业环境,包括管理方式,被证明不如所预想的那么熟悉。O' Grady 和 Lane 在 1996 年发表了一篇探讨“精神自负”的论文,我们将根据他们在该文中提出的观点来探讨澳大利亚与英国的商业环境差异的实质以及管理者因没做好思想准备而遭遇到的各种问题。本文的第二部分回顾了探讨精神差异的文献,其中包括管理方式方面的差异;第三部分介绍了研究方法;第四部分分析了研究结果;第五部分讨论了研究结果;结尾部分得出结论。

二、文献回顾

Johanson 和 Vahlne(1977:24)把国内市场和目标市场间的“精神差异”定义为“阻碍信息在市场间流动的各种因素的集合”。精神差异增加了获取和内部化相关的商业条件信息的成本,增加了在目标市场经营的风险和不确定性的观念,也增加了进入商业网络所需的资源。实例就是语言、教育、商业实务、文化、劳资关系环境等方面的差异。Johanson 和 Vahlne 发现,瑞典公司遵循着这么一个国际化模式,即把它们最初的投资投在可以最小化它们可能遇到的“精神差异”的国家。

对澳大利亚与英国之间的对外直接投资流动的研究也表明,精神差异是很重要的。例如 Buckley 和 Mathew(1979)发现,与英国相似的观念在很大程度上影响着英国公司把澳大利亚选作其设立子公司的首选之地的决策,至少对英国的小公司来说是这样的。Edwards 和 Buckley(1998)又从相反的方向研究了澳大利亚到英国的投资,他们也发现,相同的语言和相似的历史与文化是解释选择投资国的重要因素。

澳英之间存在着某种程度上的文化差异,这些差异构成了精神差异的一个因素,正如 Johanson 和 Vahlne(1977:24)所说的那样,它们很可能会增加澳大利亚管理者所面对的英国经营环境的复杂性。这些文化差异在生产经营中可能表现为管理方式的不同。由早期和后期的社会化形成的管理方式包含了所有那些能够使个人通过自身行动取得一定管理目标的能力和个性特点(Barry 和 Dowling,1984;Bigelow,1994)。因此,它是由文化决定的(Hofstede,1992; Laurent,1983)。譬如,人们发现,文化如何定义诸如道德和时间这些概念都会影响到计划和控制活动(Kelley,Whatley 和 Worthley,1987)。

人们很少进行比较澳英管理方式方面的研究,然而,将澳英同其他国家进行比较的研究显示出众多方面的差异。譬如,澳大利亚与英国的管理者之间的比较显示他们在众多与管理相关的问题上存在着价值、态度及理念的微妙差别(Dowling 和 Nagel,1986; Jenner,1982)。另外,常被引用的 Laurent 英美管理方式比较(1983)显示,对于英国管理者来说,树立良好的形象和让人们注意他们所做事情的能力被视为事业成功不可或缺的能力。他们认为,组织更象是一张人际关系网,人们通过交流协商来相互影响,从而完成工作。相反,英国的管理者对组织的看法就更工具主义了,他们注重的是完成工作,而不是建立关系。这些差异是否也存在于澳英的管理者之间呢?如果是,那么这些差异是否已导致了在英国环境下的管理问题?

令人有点吃惊的是,考虑到近期对相关的领导概念的关注(例如参见 Sarros 和 Butchatsky,1996),对澳大利亚的管理方式的关注相对来说就较少了。Barry 和 Dowling 在 1984 年对澳英管理者的个性进行了一次比较研究,他们发现,澳大利亚的管理者往往比英国的管理者更有想象力、更加妄自尊大、更加专横和武断,然而智力却较低。这些差异也许会影响管理者通过不同交流方式来进行的人际交流。譬如,主张人人平等的管理者鼓励双向交流;比起专断的管理者,他们更容易与员工打交道(Myers 和 Myers,1982)。

因此,虽然最初先在文化相似的市场进行投资的策略也许可以大大地减少风险,但这并不能保证投资成功。譬如,Meyer 认定“文化自负”可以解释美德工作小组里的交流问题。他指出,这是跨国企业很熟悉的问题,在这些企业里,“在扫清了通往建立跨国企业的竞争、法律和障碍后,在建立关系和日常交往方面,参与者会遇到他们最意想不到的麻烦(1993:93)。

即使到国外企业的管理者预料到了跨文化差异,他们也可能在需要跨文化合作的场合体验到挫折感(Meyer,1993)。在这种场合,这些人预料到一些“文化中较为明显的”差异,如礼节、待客标准和组织惯例。然而,他们往往没有想到或没有为经营那个企业所需的细节和交流频率做好思想准备。Meyer 认为(1993:93),“不是在创业的初期而更可能是在合作已经进入‘例行公事’阶段后意料到可能会出现的大部分问题,这是很重要的。”日常交流的水平可以检验对相似和差异的认识。

O'Grady 和 Lane(1996)发现,虽然文化差异在心理距离近的国家间并不明显,认为这些差异无关紧要也许就会过分简单化“精神差异”概念。他们的研究涉及了加拿大管理者对加美文化相似性的认识以及由于他们没能预料到的两国差异而随之出现的困难。最近发生在欧洲的例子有:芬兰人迁入爱沙尼亚(Sappinen,1992)和东西德的重新统一都反

映出相似的错误认识和困难。因此,人们认为澳商在管理他们的英国子公司时将会遇到相同的问题,这是合情合理的。

论点:“澳英之间已知的相似性导致管理者低估了两国商业环境之间的实际差异,从而引发了意外的困难。”

三、方法

我们的研究旨在回答有关澳大利亚在英国投资的本质的一系列问题。关于本文的主题,我们的研究旨在确定精神差异是否是决定公司投资地点的选择的一个重要因素。如果是,英国的商业环境是否已被证实与所预料的相似。

我们找不到一本英国澳商的综合电话号簿,但是在澳大利亚欧洲商会(ABIN)、澳大利亚贸易委员会在英国和澳大利亚办事处和澳大利亚政府驻伦敦各机构的帮助下,我们进行了彻底的搜索,确定了在英国的 25 家澳大利亚人开办的制造厂。名单上的公司具有广泛的代表性,这一点随后得到了澳大利亚贸易委员会以及被采访的澳大利亚职员的证实。25 家公司有 20 家同意参加该调查,因而提供了能够高度代表这 25 家公司的样本。尽管该样本的覆盖面很大;但是因为调查范围小,所以我们不是对这些公司进行函调,而是对它们进行采访。我们采访了 11 位澳大利亚首席执行官(CEOs)和 9 位英国首席执行官。之所以选择采访首席执行官是因为他们是最有可能懂得选择英国为投资地背后的战略性原因的管理者,而且因为他们也最了解在英国商业环境下进行管理时所经历的任何困难。

调查的制造公司在规模上有很大差别,但平均都有 524 名员工。其中 85% 的公司自 1970 年以来陆续在英国建立,生产着种类繁多的产品,包括食品、饮料、化学产品和建筑材料以及家居用品。大多数企业(60%)自 1980 年以来陆续建立起来。其中 12 家英国子公司是‘新建的’厂址,8 家是兼并来的公司。对所有这些公司来说,英国都是它们澳大利亚母公司在欧洲经营的首选地。其中 13 家公司将产品从英国子公司出口到欧洲,11 家已经在欧洲大陆设厂。20% 不愿参加调查的公司与样本中的公司在规模和本质上都很相似,因此,可以不考虑样本偏差。

采访通常持续 45 分钟,采访内容是以原先由 Buckley 和 Mathew (1979) 设计的调查问卷为基础的,而且采访还被录音下来。研究的探寻性本质要求使用各种各样的问题,从而引出各种没有意料到的回答和观点,其中有封闭式(二元)问题,等级次序问题和开放式问题。接着,我们鼓励 CEO 们详细解释他们的回答,并举出例子。结果,我们采用的方法让我们得到了个案研究方法的种种好处,如 Yin(1994)所描述的那样,因为其中包括了‘如何和为什么’这类问题。我们通过这些方法积累一整套丰富的信息,随后再深入分析这些数据,找出关键词和主题。

四、结果分析

研究的三个中心问题正在被调查。在英国的澳大利亚管理者是否已发现英国的商业环境与他们所预期的相似?澳英管理者之间是否存在管理方式的差异?如果存在,这些差异是否已经导致了在英国的管理问题?对学术文献的回顾导致了这个论点:“澳英之间已知的相似性导致管理者低估了两国商业环境之间的实际差异,从而引发了意外的困难。”

从内容分析中出现了,如果是暂定的话,三个重要的发现。首先,心理距离近在决定子公司地点时是非常重要的。第二,我们觉察到澳英管理方式之间存在重大差别。第三个相关的发现是,这些差别导致了未意料到的日常人际交流困难。现在,我们将逐一概述这三个发现,并提供被访者举出实例的回答。

采访的两个问题探讨了选择投资英国的原因。16 位接受采访的 CEO 的回答提到了相同的语言、历史及文化的重要性。在某些情况下, 这些因素被说成“从过去开始一直是澳大利亚的友好关系”(#5), 亦被说成“对澳洲人表示欢迎”。在另一些情况下, 它们却与诸如“相似的法律体系”(#10) 和“英国稳定的政治”(#12) 这样的社会基础设施的相似性有关联。

首选英国作为创立跨国企业之地的一个主要原因是, 相同的语言提供了利用澳洲移民来建立业务关系的机会。澳洲移民使母公司拥有更大的控制权, 这方面尤其重要。这些 CEO 的投资决策似乎并没有反映出最近澳大利亚政府强调将亚洲作为其跨国企业的“邻居”的精神。当被具体地问到有没有考虑投资亚洲时, 在 14 位回答“没有”的 CEO 当中, 只有两位似乎放映了这种精神, 因为他们的公司正在亚洲开办子公司。相反地, 他们的回答突出了对英国市场的熟悉的偏爱; 例如, “我们选择英国, 因为它令人感到舒适”(#5), “我们经常拜访英国的供应商, 因此对英国市场相当了解”(#4)。这些回答反映了 Buckley 和 Mathew 在研究英国在澳大利亚投资时得出的论点, 他们认为, 地理障碍比那些产生于语言、文化和政治障碍的障碍低。有 5 位 CEO 认定由于欧洲市场的扩大而增加国际商业活动的潜力是一个重要的吸引力。

目前的研究表明, 显然, 连他们的子公司文化中哪些看得见的方面也让大多数被采访者感到吃惊。他们在回答四个与澳大利亚管理方式相关的问题时, 就出现了不同的看法。那些 CEO 被问道: “在英国经营时, 如果有失误的话, 是什么失误?” 大多数回答者提到没有意识到文化差异或者“已有穿过这些差异的准备”(#16)。其中一位 CEO 说: “澳大利亚人的自我意识往往更重, 他们力图使企业澳洲化。”所有的澳大利亚 CEO 都强调了他们由于“低估了文化因素”并且“认为英国就像本国”(例如 #8) 而遭遇到的那些困难。他们发现自己没有为变得显而易见的文化差异做好思想准备, 这就给他们在管理子公司时带来了困难。而有的澳大利亚 CEO 认为他们的不同管理方式是可以接受的, 甚至得到东道国侨民的推崇。但是人们亦找到了相反意见的证据。若干位英国的 CEO 认为, 澳大利亚人开放式的、直接的、结果导向型的管理是很成问题的。比如说, 这种管理方式“可能会被英国人视为侵略和傲慢, 而且可能会得罪人”(#8)。

为了解释在英国环境下管理公司的难度出乎意料地高的原因而提出的一个因素是, 虽然英国管理者认识到在兼并/建立英国子公司时人际网的重要性, 但在他们企业日复一日的日常管理中还是不太重视人际网的开拓和利用。这些 CEO 都未提及公司最初进入他国市场时要依靠人际网。学术文献中已经确定维护和培育人际网是成功地实现国际化的一个重要因素 (Welch 和 Welch, 1993; Johanson 和 Vahlne, 1990)。人际网是文化风险管理和减少信息成本的一个不可或缺的工具。显然, 共同使用一种语言有助于发展人际网, 本例中指英语。因此, 从表面看, 已知的澳英文化间微小的精神差异对人际网的发展和维持非常有利。然而, 不仅英国和澳大利亚讲的英语有差别, 而且正如 Marschan, Welch 和 Welch (1997) 所指出的那样, 公司语言和在子公司中占主导地位的民族语言之间也有差别。

“你的母公司在这家子公司成立前在英国有什么业务联系和人际关系吗?” 14 位 CEO 在回答这个问题时指出了现有人际网的重要性。代表这种观点的回答包括“我们对供应商了如指掌, 而且一开始我们就有一个与一家相关公司有关系的朋友帮忙”(#4), “我们的子公司是在 20 年前创立的, 当时的总经理是个英国人”(#16); “我们在那有不少私人关系户”(#15); “我们曾经与英国建筑商一起参与创建澳大利亚合资企业。”(#7) 从战略的角度来看, 依靠人际网好像很重要:

“人们不愿意与新公司作生意，期望它明天就消失。我们有点优势，因为分销商已经使产品众所皆知，而且已经开始建立人际网了。”（#5）

当被采访者被问到澳大利亚公司在英国经营时常犯的错误时，他们进一步强调了现有的这些关系网的重要性。例如他们说，“没有老朋友关系网的澳洲公司处于不利地位”。（#7）

有趣的是，上面提到的那位 CEO（#7）是认为业务关系和人际关系并不重要的三人之一，因为他们的英国子公司是兼并得来的。这一观点也许出自于文化自负，而产生文化自负的原因是已知的文化相似性，或者是这么一个看法，即兼并公司本身就是较强大的玩家，无需担心当地管理方式的差异。随后，这三位 CEO 都说，要了解当地的市场和商业惯例是有些困难的。这些 CEO 也许未能看到当地组织内和组织间关系网的价值与他们所遇到的困难之间也许有某种因果关系吧。

另一个与澳大利亚管理方式的适用性相关的问题是：“澳大利亚管理方式在那些方面，如果有的话，在英国已经不适用了？”典型的回答似乎反映了 Hofstede（1980）提出的权力距离和不确定回避范围。例如，11 位 CEO 评论说，澳大利亚人的地位意识不如英国人。回答者认为，子公司内部对地位的不同态度导致了英国的雇员不愿意做交叉职能的工作，也导致了更多地强调等级。以下回答就是更多地强调等级的典型例子：

“（#16）在澳洲，员工可能会直呼总经理名字。但在英国总经理却是个令人景仰的人物。”（#5）

还有，

“我跟我的（英国）前任大不相同……这个公司是很规范的……前任总经理疏远员工，很难接近。不穿夹克和直呼姓名对英国人来说是一种文化冲击。我关掉了管理人员的用餐室，大家都和员工一起在餐厅进餐。”（#16）

CEO#4 的评论用实例说明了文化差异对管理方式的影响：

“每个人来这都是为了工作，职位并不能成为采取某些特别态度的正当理由。澳大利亚公司更有可能迅速促进人才的发展。英国公司依然更热衷于恪守资历的原则。”

对等级和地位的不同态度亦使与客户的交流变得困难。譬如，澳大利亚的 CEO 认为，在英国的业务会因为在客户公司里找不到合适的人，即与自己地位相当的人，而造成拖延，他们认为找不同级别的管理者是不恰当的。不过，一位澳大利亚 CEO 却发现，违反这一惯例具有一种竞争优势：“在英国，销售经理只和地位相同的客人谈业务。我们的直接招揽可以克服这一问题。如果找不到采购经理，我就找 CEO 谈。”（#3）一些澳大利亚和英国的回答者认为，这种较直接的交流方式会冒犯对方。“人们讨厌澳大利亚人直率的交流特点”（#16）和“鲁莽的澳大利亚人的形象会令客人讨厌”（#4）是反映这一观点的评论。一位英国回答者说，使用正确的交流渠道是很重要的：

“用人们喜欢的方式去对待他们，这点很重要……有时，推门而入能让你的事情更快地得到解决，但这样做并非总能奏效。”（#6）

另一位英国回答者说:

“多年来,英国一直遭受到澳大利亚商业惯例的入侵,这种情况一直未能得到较好解决……我们不喜欢企业家的鲁莽行为。”(#9)

在某种情况下,澳洲口音会导致一个虽是出乎意料的但却是“重要的谈判优势”。CEO#1认为,英国人“根据人们的口音给他们分类”——这也许是英国社会阶层的一种反映。英国人无法这么容易地对澳大利亚人进行分类,这对澳大利亚人有利,但却会使英国谈判者心绪不宁。

更深入的问题是:“澳大利亚的管理方式在哪些方面为在英国经营的子公司提供了竞争优势?”六位CEO的回答对将来的研究很有意义,他们认为,澳大利亚公司的结构比英国的层次少,这一点赋予他们竞争优势;“澳大利亚的管理层对委员会和准董事会有轻蔑之感,这对管理有利,决策更快,很受欢迎”(#10)。然而,七位英国CEO发现,该问题“不适合”他们的状况,因为他们完全独立于母公司,有两家子公司采用了澳大利亚母公司“较简单的结构”(#9; #15)。但他们没提到采用较简单结构的决策是否出于自愿。虽然这两家公司取得了立竿见影的优势,但是还不能明确地说,绕过等级制度是一个可持续的竞争优势。有关使用正确沟通渠道的问题,前面的一些评论指出,从较简单的管理结构中获得的好处也许是以牺牲某些长远的内外人际关系为代价的。

在谈到澳大利亚管理者更乐于接受信息这一看法时,有人是这样说的:“他们能更好地与员工沟通”(#7),“他们乐于听取工人的意见”(#16)。一位澳大利亚CEO评论说:“我们比较随意,我们往往会好好考虑劳资关系”(#5)。诸如此类的回答也许又与较小的权力距离有关。

若干位CEO强调说,“完成工作”是第一考虑。他们把澳大利亚人明显的“结果”导向解释为重视生产管理而非重视“建网”,这种导向似乎支持了Laurent的研究结果(1983)。这些CEO认为,愿意“把工作做好”(#1; #2; #4; #5; #7; #10)也是较大灵活性的特征。

这些CEO对员工参与管理方式有不同的解释,因此,人际冲突的可能性是显而易见的。前面描述了英国CEO疏远公司的日常活动,那可能是等级制度的结果。在这种情况下,公司的经营责任往往由生产线管理者承担。相反,澳大利亚管理者好象更乐于参与日常工作,因而与中层管理者和生产线管理者有常规的交流。不过,如果管理者被这种行为差异弄得昏头昏脑的,那就可能会发生人际冲突。

有人认为,澳大利亚人的地位意识和等级观念较弱,他们更注重结果和参与,与此观点相关的观点是,他们更“倾向于赋予员工权力”(#1; #6; #7),这也许支持了英国管理者从战略的角度来看相对牢固地控制着管理职能这一观点(Reid和Schlegelmilch, 1990)。

五、结果讨论

许多国际管理研究都是探讨具有文化差异的子公司地址问题的。在此背景下,人们可以料想到人际交流和维持人际网的困难。外籍管理者因对跨国子公司不熟悉而没了往日的舒适感。这导致了心理上的不稳定性,而且可能会导致‘文化冲击’;当个人面对新的信仰、见解和价值观时就会产生这种困惑(Oberg, 1960; Black, Gregersen和Mendenhall, 1992)。文化冲击的症状就是不满甚至厌恶文化差异的情感。这种感情会导致来访者因为当地人言

谈举止的不同而责备他们。在管理中,人们很容易就会看到这种行为是如何给子公司的人际关系造成影响的。例如,如果他或她强行使用本国的管理方式而拒绝使用当地的管理方式,那么外籍管理者和当地职员之间可能就会出现相互失望和关系紧张。因此,在管理跨国公司时不仅要从战略的角度而且要从管理的角度来识别和包容文化差异,这是非常重要的。

该如何解释澳大利亚公司经历的这些问题呢?首先,也许是管理者高估了英国投资环境的相似程度。澳大利亚与英国紧密的历史联系表现为相同的语言和以英国模式为基础建立起来的政治体制、法律体制和教育体制。另外,国际管理文献中的许多证据也支持了澳英之间很相似的成见。Hofstede(1980)记录了这两国在权力距离、风险回避、男/女和个人主义/集体主义这四个工作价值方面的差异;他的研究结果表明,两国之间的文化差距很小。澳英两国在待人接物态度方面被看作是相同的,被称作文化同盟国(Moss, Kanter, 1991)。

除了已知的文化相似外,两国都一直在执行相似的经济改革策略,包括私有化和缩小政府干预。在公司管理方面,两国一直都在强调质量管理、事业部制和管理人员培养以获得成功(Marierison, 1988)。但是,有证据表明,澳大利亚与英国并不像想像中的那么相似。虽然两国的管理者面对着相同的经济体制、政治体制、法律体制和教育体制,但是他们的国家经历不同。例如,有人说澳大利亚的社会结构比英国的更平等(Western, 1983)。而且,孤立的地理位置所造成的较强的个人主义和独立自主的意识可能在澳大利亚管理者许多态度的形成过程中发挥着作用。因此,这些管理者在两国密切的文化联系基础上做出的相似性假设忽视了可能是由不同的国家经历导致的各种差异。Heinz-Dieter Meyer(1993)认为,不同的国家经历是两国间的一个重要差别。

第二,由于低估了澳英商业环境的差别,他们或许表现出了 Heinz-Dieter Meyer(1993)确认的那种文化自负。就美德工作组来说,虽然为应对文化差异作了充分的准备,但是这种文化自负还在发展。就在英国的澳大利亚厂商来说,文化自负的发展也许是已知相似性——预料在本国文化中行得通的东西在新的文化中也行得通——的结果。他们随后遇到的许多问题都与出乎意料的管理方式差异和文化差异虽小但工作方式不同有关。因此,该研究表明,澳大利亚公司首次投资英国时,在他们的国际化战略里没有充分考虑如何应对文化差异。

这些 CEO 的经历与 O' Grady 和 Lane(1996:324)确定的“精神差异矛盾”相符合,因为熟悉也许会促使萌生自满。接受调查的 CEO 试图通过他们的投资策略去消除外国直接投资的法律和竞争障碍。然而,研究表明,与新成立的跨国企业的日常交流很成问题,因为他们遇到了出自英国同事、下属和客户的许多显然没预料到的行为。尽管精神差异较小,但还是出现了管理方式和商业惯例的不同,而且跨文化冲突似乎是非预期的结果。这样的结果很可能会破坏正在利用熟悉的市场作为“学习起步点”来寻求国际化的公司的风险管理战略。

Lachman、Nedd 和 Hinings(1994)概述了分析跨国管理和组织的框架,该框架为研究澳英管理文化间的差异和解决精神差异矛盾提供了一种可能的方法。这种方法说明,在特定的文化里,各种价值是按照反映它们相对重要性的等级顺序排列的。在等级里的位置越高的价值,或对个人来说重要性越大的价值,它对变革的抵触就越大。这类重要的或核心的价值更可能包含在社会管理当中,因为在早期社会化的整个过程中这些价值有更多的人接受和认同。因此,越重要的价值,影响就越大,对于组织和管理方法的差异来说也就越重要。而对于某一文化来说较不重要的那些价值被称作边缘价值。因此,文化差异不仅出自于价值差异,而且出自于管理者的核心和边缘价值与本土的或东道国的文化背景里的核心和边缘价值的差异。也就是说,核心和边缘文化价值在每个文化价值等级中的相对位置决定了已知

的文化差异。“管理方式”可以被看作是核心价值的一种行为表现。

除了区分核心价值和边缘价值外, Lachman, Nedd 和 Hinings 提出的框架还具体说明了文化对组织结构和程序的影响, 包括诸如领导以及, 我们指出, 管理方式的相关概念的行为模式。这个框架概述了诸如权力、社会关系、工作导向和不确定性回避这样的文化价值与诸如结构、管理程序和行为方式这样的组织选择之间的相互作用。该框架视其为解释组织效果差异的一种潜在方法, 而且认定, 当组织选择与核心文化价值高度不一致时, 结果就有可能出现组织失效。例如, 如果东道国文化价值强调人际关系中的社会和等级差距, 而所选择的组织结构又要求高程度的参与, 那么就会出现低水平的内部进程和低程度的参与 (Lachman, Nedd, 和 Hining, 1994)。比如说, 如果“平等主义”在各文化价值等级里处在不同的位置, 那么在澳大利亚人管理的英国子公司里发生这种事就不难想象了。

六、结论

《国际商业评论》刊登的研究 (Edwards 和 Buckley, 1998) 表明, 澳大利亚的国外直接投资集中在英国至少在一定程度上是两国之间已知的微小精神差异的结果。澳大利亚公司选择投资英国, 而不是经济增长更快的近邻国, 目的就是要最小化由较不熟悉的环境造成的风险。然而, 探讨在国家之间的精神差异不大的地方进行国际管理的问题的文献表明, 精神差异中的一个因素, 即文化差异, 如果没有意料到的话, 可能会导致各种困难。因此, 研究者指出, “澳英已知的相似性导致管理者低估了两国商业环境的实际差异”。

结果分析表明, 尽管是澳大利亚管理者预料之中的事, 但是他们还是发现日常管理中困难重重, 由于管理方式的不同而发生的过失更是屡见不鲜。已知的相似性导致了文化自负和缺乏在进入英国市场前的精神准备。

从人力资源管理的角度来看, 澳大利亚母公司在选择英国作为国外业务场所时似乎排除了文化风险, 因此在进行外国投资选择和工作准备时似乎忽视了跨文化的管理问题。尽管澳大利亚管理者注重人事选择文献中提出的有效的跨文化管理, 相近的文化还是使他们忽略了这方面的考虑。于是, 澳英间已知的微小精神差异似乎增加了风险而不是最小化风险。

因此, 我们获得一个重要的启示: 诸如人事选择、人员培训、人力开发和业绩管理这样的人力资源管理活动应该是国际投资决策风险管理中不可或缺的部分。例如, 跨文化人员培训和人力开发似乎在每次国际人员调配时都是至关重要的, 无论本国与东道国之间有何文化差异。这种培训除了应当考虑占主导地位的本国文化外还应该考虑所有的文化, 而且还应该包括入境技巧和人际技巧 (Bigelow, 1994)。

译者单位: 厦门大学经济学院国贸系
邮 编: 361005